

Nähe zum Kerngeschäft als Kriterium für Portfolioentscheidungen

Das Portfoliomanagement gehört zu den zentralen Aufgaben des Strategischen Managements von Unternehmen. Zur Unterstützung von Portfolioentscheidungen wurden zahlreiche Konzepte entwickelt, die sich allgemein in strategisch-marktorientierte und wertorientierte Ansätze unterscheiden lassen. Diese Ansätze haben gemein, dass die Portfolioaktivitäten eines Unternehmens nur für sich alleine bewertet werden – die Beziehungen zwischen den Aktivitäten bleiben jedoch weitestgehend unberücksichtigt.

In der vorliegenden Arbeit wird mit Hilfe des Konstrukts Nähe zum Kerngeschäft ein zusätzliches Kriterium für Portfolioentscheidungen geschaffen werden. Dabei werden drei Teilziele verfolgt: die Explikation des Begriffs Nähe zum Kerngeschäft im Kontext von Portfolioentscheidungen, die Entwicklung einer Methode zur Messung der Nähe zum Kerngeschäft und die Erprobung dieser Methode an einem Anwendungsbeispiel.

Im Kern wird eine Methode entwickelt mit deren Hilfe die Ressourcen basierten Beziehungen zwischen den Geschäftsfeldern gemessen werden können. In ihrem Mittelpunkt steht das zentrale Konzept, welches die Berechnung eines aggregierten Nähemaßes über fünf Ressourcendimensionen ermöglicht. Entlang dieser Ressourcendimensionen werden die Beziehungen zwischen Geschäftsfeldern über Stellvertretermerkmale ermittelt.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Ergebnisse der Nähemessung im Rahmen von Portfolioentscheidungen als Kriterium anwendbar sind.

Schlüsselwörter: Strategisches Management, Portfoliomanagement, Diversifikationsforschung, Kerngeschäft, Ressource Based View

Dr. Amadeus Petzke wurde 1977 in Heidelberg geboren und studierte Betriebswirtschaftslehre in Jena, Montpellier (Frankreich), Ahmedabad (Indien) und Leipzig. Er lebt heute in Berlin und ist als Unternehmensberater tätig. Dr. Petzke ist verheiratet und hat eine Tochter.



Nähe zum Kerngeschäft
als Kriterium für Portfolioentscheidungen



Schriften zu MANAGEMENT, ORGANISATION UND INFORMATION

Herausgegeben von
Hagen Lindstädt

Band 16

Amadeus Petzke

Nähe zum Kerngeschäft als Kriterium für Portfolioentscheidungen

Amadeus Petzke

Nähe zum Kerngeschäft als Kriterium für Portfolioentscheidungen

Schriften zu MANAGEMENT, ORGANISATION UND INFORMATION

Herausgegeben von
Hagen Lindstädt

Band 16

Amadeus Petzke

Nähe zum Kerngeschäft als Kriterium für Portfolioentscheidungen

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2009

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-315-5

Schriften zu Management, Organisation und Information: ISSN 1612-1767

DOI 10.1688/9783866183155

1. Auflage, 2009

© 2009 Rainer Hampp Verlag München und Mering
 Marktplatz 5 D – 86415 Mering
 www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Nähe zum Kerngeschäft als Kriterium für Portfolioentscheidungen

Schriften zu MANAGEMENT, ORGANISATION UND INFORMATION

Herausgegeben von
Hagen Lindstädt

Band 16

Amadeus Petzke

Nähe zum Kerngeschäft als Kriterium für Portfolioentscheidungen

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2009

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-315-5

Schriften zu Management, Organisation und Information: ISSN 1612-1767

DOI 10.1688/9783866183155

1. Auflage, 2009

© 2009 Rainer Hampp Verlag München und Mering
 Marktplatz 5 D – 86415 Mering
 www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VIII
Formelverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis.....	XI
1 Die Beziehung zwischen Geschäftsfeldern als der fehlende Baustein im Portfoliomanagement von Unternehmen	1
1.1 <i>Portfoliomanagement als strategisch relevante Aufgabe für Unternehmen ...</i>	2
1.2 <i>Forschungslücke, Zielsetzung und Gang der Untersuchung</i>	3
1.3 <i>Definition des Untersuchungsgegenstands</i>	6
1.3.1 Definition von Portfolioentscheidungen	7
1.3.2 Definition des Konstrukts Nähe zum Kerngeschäft.....	10
2 Herleitung der theoretischen Basis für die Nähe zum Kerngeschäft als Kriterium für Portfolioentscheidungen	15
2.1 <i>Einordnung der Untersuchung in den wissenschaftlichen Rahmen.....</i>	15
2.2 <i>Portfoliomanagement im diversifizierten Unternehmen</i>	19
2.2.1 Finanzwissenschaftliche Herkunft des Portfoliobegriffs	20
2.2.2 Portfoliomanagement im Unternehmen	21
2.2.2.1 Strategisch-marktorientiertes Portfoliomanagement.....	22
2.2.2.2 Wertorientiertes Portfoliomanagement	31
2.2.2.3 Die Synthese aus strategisch-marktorientiertem und wertorientiertem Portfoliomanagement als jüngste Entwicklungsstufe	35
2.2.3 Kritik an den bestehenden Portfoliomanagementkonzepten	38
2.3 <i>Der Resource-Based-View-Ansatz als theoretische Grundlage für die Beziehungen zwischen Geschäftsfeldern</i>	42
2.3.1 Historische Entwicklung des RBV-Ansatzes.....	42
2.3.2 Gegenstand des RBV-Ansatzes	43
2.3.3 Anwendung des RBV-Ansatzes im strategischen Management.....	48
2.3.4 Erklärung von Diversifikation mit dem RBV-Ansatz	55

3 Operationalisierung des Konstrukts Nähe zum Kerngeschäft	59
3.1 Bestehende Ansätze zur Messung von Beziehungen zwischen Geschäftsfeldern	59
3.1.1 Messung des Ausmaßes von Diversifikation mit stetigen Diversifikationsmaßen	61
3.1.1.1 Beschreibung der stetigen Diversifikationsmaße.....	61
3.1.1.2 Kritik der stetigen Diversifikationsmaße	70
3.1.2 Messung der Richtung von Diversifikation mit kategorialen Diversifikationsmaßen	73
3.1.2.1 Beschreibung der kategorialen Diversifikationsmaße	74
3.1.2.2 Kritik der kategorialen Diversifikationsmaße	79
3.1.3 Diversifikationsmaße auf Basis des RBV-Ansatzes	81
3.1.3.1 Beschreibung der Diversifikationsmaße auf Basis des RBV-Ansatzes	81
3.1.3.1.1 RBV basierte Diversifikationsmaße mit Benutzung der SIC-Klassifizierung	82
3.1.3.1.2 RBV basierte Diversifikationsmaße ohne Benutzung der SIC-Klassifizierung	85
3.1.3.2 Kritik der Diversifikationsmaße auf Basis des RBV-Ansatzes	88
3.1.4 Synthese zur Diversifikationsmessung und Kennzeichnung des zweiten Teils der Forschungslücke.....	92
3.1.4.1 Synthese der bestehenden Ansätze zur Diversifikationsmessung	92
3.1.4.2 Kennzeichnung des zweiten Teils der Forschungslücke	94

3.2 <i>Operationalisierung des Konstrukts Nähe zum Kerngeschäft als Grundlage für die vorliegende Arbeit</i>	97
3.2.1 Wissenschaftliche Basis für die Operationalisierung	98
3.2.1.1 Wissenschaftstheoretischer Hintergrund des Operationalisierungsbegriffs	99
3.2.1.2 Die Outside-In-Methode als Ansatz zur Erhebung Ressourcen spezifischer Daten	100
3.2.1.2.1 Beschreibung der Outside-In-Methode	101
3.2.1.2.2 Reduzierung von Urteilsfehlern	106
3.2.2 Operationalisierung und Ableitung des Nähemaßes.....	109
3.2.2.1 Systematischer Ansatz und zentrales Konzept.....	110
3.2.2.2 Messung von Verwandtschaft entlang von Dimensionen und deren Merkmalen	113
3.2.2.2.1 Einkaufsressourcen.....	115
3.2.2.2.2 Innovationsressourcen	116
3.2.2.2.3 Produktionsressourcen.....	117
3.2.2.2.4 Vertriebs- und Marketingressourcen	118
3.2.2.2.5 Management- und Unterstützungsressourcen	120
3.2.2.3 Durchführung der Messung und Aggregation zu einem Nähemaß ..	122
3.2.2.3.1 Bestimmung der Merkmalsausprägungen	122
3.2.2.3.2 Aggregation zu einem Nähemaß	126
3.2.3 Datenquellen und Datenqualität.....	129
3.2.4 Prozess zur Ableitung des Nähemaßes	130
3.2.4.1 Aufstellung der Starthypothese für Geschäftsfelder	132
3.2.4.2 Festlegung der Geschäftsfelder	133
3.2.4.3 Bestimmung des Kerngeschäftsfeldes.....	136
3.2.4.4 Anwendung des Konzepts	139
3.2.4.5 Aggregation des Nähemaßes	141
3.2.5 Bewertung der Aussagefähigkeit des Nähemaßes	141
3.2.6 Grafische Umsetzung der Ergebnisdarstellung.....	145

4 Erprobung der Methode zur Messung der Nähe zum Kerngeschäft	150
4.1 Auswahl und Beschreibung des Anwendungsbeispiels	150
4.1.1 Theoretische Vorüberlegungen	150
4.1.2 Beschreibung des ausgewählten Anwendungsbeispiels	151
4.2 Untersuchungsanordnung und Erhebungsverfahren	154
4.2.1 Grundlegende Untersuchungsanordnung als Basis für ein standardisiertes Vorgehen	154
4.2.2 Detaillierte exemplarische Beschreibung des Erhebungsverfahrens entlang des fünfstufigen Prozesses zur Ableitung des Nähemaßes	155
4.2.2.1 Aufstellung der Starthypothese für Geschäftsfelder	156
4.2.2.2 Festlegung der Geschäftsfelder	157
4.2.2.3 Bestimmung des Kerngeschäftsfeldes	164
4.2.2.4 Anwendung des Konzepts und Aggregation des Nähemaßes	169
4.2.2.4.1 Anwendung des Konzepts am Beispiel Adidas AG	173
4.2.2.4.2 Anwendung des Konzepts am Beispiel Deutsche Post AG	180
4.2.2.4.3 Anwendung des Konzepts am Beispiel der E.On AG	184
4.3 Auswertung der Ergebnisse	186
4.3.1 Auswertung der Erprobung der Methode	186
4.3.2 Auswertung der Ergebnisse pro Unternehmen	190
4.3.2.1 Auswertung der Ergebnisse für das Unternehmen Deutsche Post AG	193
4.3.2.2 Auswertung der Ergebnisse für das Unternehmen Metro AG	197
4.3.2.3 Auswertung der Ergebnisse für das Unternehmen TUI AG	199
4.3.2.4 Auswertung der Ergebnisse für das Unternehmen Siemens AG	200
4.3.2.5 Auswertung der Ergebnisse für das Unternehmen DaimlerChrysler AG	203
4.3.3 Bewertung der Ergebnisauswertung in Bezug auf die Anwendbarkeit der Methode	205

5 Zusammenfassung der Untersuchung und weitere Ansatzpunkte für Forschung und Praxis	213
<i>5.1 Abgleich mit der Zielsetzung und Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung</i>	<i>213</i>
<i>5.2 Abschlussüberlegungen und weitere Ansatzpunkte für Forschung und Praxis.....</i>	<i>217</i>
Anhang.....	220
Literaturverzeichnis	274

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Die fünf Übernahmewellen des letzten Jahrhunderts	2
Abbildung 1.2: Theoretisches Grundmodell der vorliegenden Untersuchung	5
Abbildung 1.3: Definition von Diversifikation und Diversifikationstypen nach ANSOFF	8
Abbildung 2.1: Zielkonflikt zwischen erwartetem Gewinn und Risiko	21
Abbildung 2.2: Herleitung der BCG-Matrix	24
Abbildung 2.3: Strategische Implikation der Positionierung innerhalb der BCG- Matrix	26
Abbildung 2.4: Aufstellung eines Unternehmensportfolios mit der BCG-Matrix	28
Abbildung 2.5: Portfoliomatrizen nach McKinsey und Arthur D. Little.....	30
Abbildung 2.6: Profitabilitäts-/Wachstumsportfolio.....	32
Abbildung 2.7: Profitabilitäts-/Wertzuwachsmatrix	34
Abbildung 2.8: Herleitung des BCG-Ampel-Portfolios.....	36
Abbildung 2.9: Definition von Ressourcen in drei Gruppen	47
Abbildung 2.10: Dreigliedriger Prozess zur Ableitung einer Unternehmensstrategie aus Ressourcensicht	49
Abbildung 2.11: Identifikation kritischer Ressourcen zur Ermittlung des strategischen Werts	51
Abbildung 2.12: Bewertung des Potenzials von Ressourcen.....	52
Abbildung 3.1: Ansatzpunkte für die Diversifikationsmessung	61
Abbildung 3.2: Relative Veränderung der Indizes in der Beispielberechnung	69
Abbildung 3.3: Klassifizierungsschema für Diversifikationskategorien nach Rumelt	76
Abbildung 3.4: Dreigeteilter Systematisierungsansatz zur Darstellung der	93
bestehenden Ansätze zur Diversifikationsmessung	
Abbildung 3.5: Vor- und Nachteile der bestehenden Ansätze zur Diversifikationsmessung	94
Abbildung 3.6: Kennzeichnung des zweiten Teils der Forschungslücke auf Basis der Synthese der bestehenden Ansätze zur Diversifikationsforschung... 96	
Abbildung 3.7: Die drei Eckpfeiler zur Operationalisierung des Konstrukts Nähe zum Kerngeschäft	97
Abbildung 3.8: Ableitung der Ressourcenkette aus der Wertschöpfungskette..... 111	
Abbildung 3.9: Zuordnung der RBV-basierten Ansätze der Diversifikationsmessung . zur Ressourcenkette	112
Abbildung 3.10: Zentrales Konzept als Basis für die Operationalisierung	113
Abbildung 3.11: Hierarchisches System zur Messung von Verwandtschaftsbeziehungen	114
Abbildung 3.12: Dimension Einkaufsressourcen..... 115	
Abbildung 3.13: Dimension Innovationsressourcen	116
Abbildung 3.14: Dimension Produktionsressourcen..... 117	

Abbildung 3.15: Dimension Vertriebs- und Marketingressourcen	118
Abbildung 3.16: Dimension Management- und Unterstützungsressourcen	120
Abbildung 3.17: Zusammenfassung der über Dimensionen und Merkmale abgeleiteten und indirekt gemessenen Ressourcen	122
Abbildung 3.18: Exemplarische Bestimmung von Merkmalsausprägungen für qualitative und quantitative Stellvertretermerkmale	125
Abbildung 3.19: Fünfstufiger Prozess zur Ableitung des Nähemaßes	131
Abbildung 3.20: Entscheidungsbaum zur Geschäftsfeldverifizierung	135
Abbildung 3.21: Kriterienkatalog und Entscheidungsbaum zur Bestimmung des Kerngeschäftsfeldes	138
Abbildung 3.22: Systematische Darstellung der Kombination von Geschäftsfeld- und Kerngeschäftsfeldvarianten	140
Abbildung 3.23: Darstellung der Nähe entlang der einzelnen Ressourcendimensionen	145
Abbildung 3.24: Darstellung des Gesamtnähemaßes pro Geschäftsfeld	147
Abbildung 3.25: Darstellung im Gesamtportfoliokontext mit Hilfe der Marktattraktivitäts-Kerngeschäftsnähe-Matrix	148
Abbildung 4.1: Ergebnisauswertung Deutsche Post AG, Kombination 1-A	194
Abbildung 4.2: Ergebnisauswertung Deutsche Post AG, Kombination 1-B	195
Abbildung 4.3: Ergebnisauswertung Deutsche Post AG, Kombination 2-C	196
Abbildung 4.4: Ergebnisauswertung Metro AG, Kombination 1-A	197
Abbildung 4.5: Ergebnisauswertung TUI AG, Kombination 1-A	199
Abbildung 4.6: Ergebnisauswertung Siemens AG, Kombination 2-A	201
Abbildung 4.7: Ergebnisauswertung Siemens AG, Kombination 2-B	202
Abbildung 4.8: Ergebnisauswertung DaimlerChrysler AG, Kombination 2-A	203
Abbildung 4.9: Ergebnisauswertung DaimlerChrysler AG, Kombination 3-B	204
Abbildung 4.10: Mengengerüste der Anwendbarkeit der Methode	209
Abbildung 4.11: Einschränkung der Anwendbarkeit im weiteren und engeren Sinn	210
Abbildung 4.12: Eigenschaften des Nähemaßes verdeutlicht am Beispiel der Bayer AG	211

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1: Ausschnitt aus dem SIC-System	62
Tabelle 3.2: Ausprägungsformen der Geschäftsfelder-/Produkt-Zähl-Methode	63
Tabelle 3.3: Annahmen für die Beispielberechnung stetiger Diversifikationsmaße ..	68
Tabelle 3.4: Ergebnisse für die Beispielberechnung stetiger Diversifikationsmaße ..	68
Tabelle 3.5: Beispiel zur Klassifizierung kategorialer Diversifikationsmaße, Zeitpunkt 1	77
Tabelle 3.6: Beispiel zur Klassifizierung kategorialer Diversifikationsmaße, Zeitpunkt 2	77
Tabelle 3.7: Ähnlichkeitsklassen zur Bestimmung der Merkmalsausprägungen bei qualitativen Stellvertretermerkmalen	123
Tabelle 3.8: Grundlegende Bedingungen für die Aggregation zu einem Nähemaß ..	126
Tabelle 3.9: Drei Güteklassen für Aussagen zu Ressourcenzusammenhängen.....	130
Tabelle 3.10: Entscheidungsregeln zur Festlegung des Kerngeschäftsfeldes.....	139
Tabelle 4.1 Ausgewählte Unternehmen für die Erprobung der Methode	152
Tabelle 4.2: Beschreibung der Größenindikatoren für die ausgewählten Unternehmen	153
Tabelle 4.3: Branchenverteilung der Unternehmen im Anwendungsbeispiel	154
Tabelle 4.4: Unternehmen Adidas AG, Geschäftsfeldhypthesen Hierarchieebene 1.....	156
Tabelle 4.5: Unternehmen Adidas AG, Geschäftsfeldhypthesen Hierarchieebene 2.....	157
Tabelle 4.6: Unternehmen Adidas AG, Geschäftsfeldhypthesen Hierarchieebene 3.....	157
Tabelle 4.7: Unternehmen Adidas AG, Geschäftsfeldhypthesenverifizierung Hierarchieebene 1.....	158
Tabelle 4.8: Unternehmen Adidas AG, Geschäftsfeldvariante 1	159
Tabelle 4.9: Unternehmen Adidas AG, Geschäftsfeldhypthesenverifizierung Hierarchieebene 2.....	160
Tabelle 4.10: Unternehmen Adidas AG, Geschäftsfeldhypthesenverifizierung Hierarchieebene 3.....	160
Tabelle 4.11: Unternehmen Adidas AG, Geschäftsfeldvariante 2	161
Tabelle 4.12: Unternehmen E.On AG, Geschäftsfeldhypthesenverifizierung Hierarchieebene 1.....	161
Tabelle 4.13: Unternehmen E.On AG, Geschäftsfeldhypthesenverifizierung Hierarchieebene 2.....	162
Tabelle 4.14: Unternehmen E.On AG, Geschäftsfeldhypthesenverifizierung Hierarchieebene 3.....	162
Tabelle 4.15: Unternehmen E.On AG, Geschäftsfeldhypthesenverifizierung Hierarchieebene 4.....	163
Tabelle 4.16: Unternehmen E.On AG, Geschäftsfeldvariante 1	163

Tabelle 4.17: Übersicht der akzeptierten Geschäftsfeldvarianten	164
Tabelle 4.18: Unternehmen Adidas AG, Bestimmung der Kerngeschäftsfelder für Geschäftsfeldvariante 1	165
Tabelle 4.19: Unternehmen Adidas AG, Bestimmung der Kerngeschäftsfelder für Geschäftsfeldvariante 2	166
Tabelle 4.20: Unternehmen Deutsche Post AG, Bestimmung der Kerngeschäftsfelder für Geschäftsfeldvariante 1	168
Tabelle 4.21: Unternehmen Deutsche Post AG, Bestimmung der Kerngeschäftsfelder für Geschäftsfeldvariante 2	169
Tabelle 4.22: Übersicht der untersuchten Kombinationen aus Geschäftsfeld- und Kerngeschäftsfeldvarianten.....	171
Tabelle 4.23: Unternehmen Adidas AG, Konzept für Kombination 1-A	173
Tabelle 4.24: Unternehmen Adidas AG, Kombination 1-A, Textstellen zur Bewertung der Verwandtschaftsbeziehungen bei Einkaufsressourcen	174
Tabelle 4.25: Unternehmen Adidas AG, Kombination 1-A, Textstellen zur Bewertung der Verwandtschaftsbeziehungen bei Vertriebs- und Marketingressourcen	177
Tabelle 4.26: Unternehmen Adidas AG, Konzept für Kombination 2-A	178
Tabelle 4.27: Unternehmen Deutsche Post AG, Konzept für Kombination 1-A.....	181
Tabelle 4.28: Unternehmen Deutsche Post AG, Konzept für Kombination 1-B.....	182
Tabelle 4.29: Unternehmen Deutsche Post AG, Textstellen zur Bewertung der Verwandtschaftsbeziehungen über die Ressourcendimensionen	183
Tabelle 4.30: Unternehmen E.On AG, Konzept für Kombination 1-A	184
Tabelle 4.31: Unternehmen E.On AG, Textstellen zur Bewertung der Verwandtschaftsbeziehungen über die Ressourcendimensionen	185
Tabelle 4.32: Auswertung des Untersuchungsprozesses	188
Tabelle 4.33: Auswertung des Untersuchungsprozesses nach Branchen	189
Tabelle 4.34: Übersicht Einzelergebnisse pro Unternehmen.....	192
Tabelle 4.35: Unternehmen des Anwendungsbeispiels und jeweiliger Typ der Geschäftsfelddefinition	208

Formelverzeichnis

Formel 3.1: Berechnung des Ausmaßes von Diversifikation	65
Formel 3.2: Herfindahl-Index.....	66
Formel 3.3: Entropy-Maß.....	66
Formel 3.4: Komponenten des Entropy-Maßes	66
Formel 3.5: Concentric-Index	67
Formel 3.6: F&E-Intensität	117
Formel 3.7: Personalintensität.....	120
Formel 3.8: Kapitalintensität.....	121
Formel 3.9: Nähe zum Kerngeschäft.....	127
Formel 3.10: Berechnung des Nähewertes pro Ressourcendimension	127
Formel 3.11: Normalisierung der quantitativen Stellvertreter	127
Formel 5.1: Ressourcen basierte Diversifikation für ein Unternehmen.....	217

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BCG	(The) Boston Consulting Group
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CBV	Capabilities Based View
CFROI	Cash-Flow-Return-on-Investment
CVA	Cash Value Added
d. h.	das heißt
dt.	deutsch
et al.	und andere
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
GF	Geschäftsfeld
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinn
i. w. S.	im weiteren Sinn

KBV	Knowledge Based View
KGF	Kerngeschäftsfeld
MBV	Market Based View
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
RBV	Resource Based View
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SBU	Strategic Business Unit
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SIC	Standard Industrial Classification
sog.	sogenannte
Tsd.	Tausend
u.	und
u. a.	unter anderem
U.S.	United States (of America)
U.S.-\$	United States Dollar
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
vs.	versus, gegenüber

WACC

Weighted Average Cost of Capital

z. B.

zum Beispiel

Literaturverzeichnis

Abell, Derek F.: Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs/New Jersey 1980.

Adidas AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007.

Amihud, Yakov; Lev, Baruch: Risk Reduction as Managerial Motive for Conglomerate Mergers, in: Bell Journal of Economics, 1981, S. 605-617.

Amit, Raphael; Livnat, Joshua: Diversification Strategies, Business Cycles and Economic Performance, in: Strategic Management Journal, Heft 2, 1988a, S. 99-110.

Amit, Raphael; Livnat, Joshua: Diversification and the Risk-Return Trade-Off, in: Academy of Management Journal, Heft 1, 1988b, S. 154-166.

Amit, Raphael; Livnat, Joshua: A Concept of Conglomerate Diversification, in: Journal of Management, Heft 4, 1988c, S. 593-604.

Amit, Raphael; Livnat, Joshua; Zarowin, Paul: The Mode of Corporate Diversification: Internal Ventures versus Acquisitions, in: Managerial & Decision Economics, Heft 2, 6/1989, S. 89-100.

Amit, Raphael; Schoemaker, Paul J. H.: Strategic assets and organizational rent, in: Strategic Management Journal, Heft 1, 1/1993, S. 33-46.

Andrews, Kenneth R.: The Concept of Corporate Strategy, Homewood/Illinois 1971.

Ansoff, H. Igor: Corporate Strategie - An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York 1965.

Ansoff, H. Igor; Leontiades, James C.: Strategic Portfolio Management, in: Journal of General Management, Heft 1, 1976, S. 13-29.

Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf: Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung, 9. Auflage, Heidelberg 2000.

Bain, Joe S.: Barriers to New Competition - Their Character and Consequences in Manufacturing Industries, Cambridge/Massachusetts 1956.

Barney, Jay B.: Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, in: Management Science, Heft 10, 10/1986, S. 1231-1241.

Barney, Jay B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Heft 1, 3/1991, S. 99-120.

Barney, Jay B.: Looking inside for competitive advantage, in: Academy of Management Executive, Heft 4, 11/1995, S. 49-61.

Barney, Jay B.: The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, in: Journal of Management, Heft 6, 12/2001, S. 625-641.

Barton, Sidney L.: Diversification Strategy and Strategy Systematic Risk.: Another Look, in: Academy of Management Journal, Heft 1, 3/1988, S. 166-175.

Bayer AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007(a).

Bayer AG (2007b), Seite aus dem Internet: URL:
<http://www.bayerhealthcare.com/scripts/pages/de/unternehmen/produktion/index.php>, Zugriff: 22.8.2007.

Bayer AG (2007c), Seite aus dem Internet: URL: <http://www.bayer.de/de/Bayer-in-aller-Welt.aspx>, Zugriff: 28.8.2007.

Berger, Philip G.; Ofek, Eli: Diversification's effect on firm value, in: Journal of Financial Economics, Heft 1, 1/1995, S. 39-65.

Berry, Charles H.: Corporate Growth and Diversification, in: Journal of Law & Economics, Heft 2, 10/1971, S. 371-383.

Bettis, Richard A.: Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms, in: Strategic Management Journal, Heft 4, 10/1981, S. 379-393.

Bettis, Richard A.; Hall, William K.: Strategic Portfolio Management in the Multibusiness Firm, in: California Management Review, Heft 1, 1981, S. 23-38.

Bettis, Richard A.; Hall, William K.: Diversification Strategy, Accounting Determined Risk, and Accounting Determined Return, in: Academy of Management Journal, Heft 2, 6/1982, S. 254-264.

Bettis, Richard A.; Hall, William K.: The Business Portfolio Approach - Where it Falls Down in Practice, in: Long Range Planning, Heft 2, 1983, S. 95-104.

Bettis, Richard A.; Mahajan, Vijay: Risk-Return Performance of Diversified Firms, in: Management Science, Heft 7, 7/1985, S. 785.

BMW AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007.

Bortz, Jürgen; Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Auflage, Heidelberg 2002.

Brealey, Richard A.; Myers, Stewart C.: Principles of Corporate Finance, 6. Auflage, Boston/Massachusetts 2000.

Brush, Thomas H.: Predicted Change in Operational Synergy and Post-Acquisition Performance of Acquired Businesses, in: Strategic Management Journal, Heft 1, 1/1996, S. 1-24.

Buzzell, Robert D.; Gale, Bradley T.; Sultan, Ralph G. M.: Market share - a key to profitability, in: Harvard Business Review, Heft 1, 1/1975, S. 97-106.

Bühner, Rolf: Portfolio-Risikoanalyse der Unternehmensdiversifikation von Industrieaktiengesellschaften, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1983, S. 1023-1041.

Bühner, Rolf: Assessing international Diversification of West German Corporations, in: Strategic Management Journal, Heft 1, 1/1987, S. 25-37.

Carter, John R.: In Search of Synergy: A Structure-Performance Test, in: Review of Economics & Statistics, Heft 3, 8/1977, S. 279-289.

Caves, Richard; Porter, Michael E.; Spence, A. Michael; Scott, J.: Competition in the Open Economy - A Model applied to Canada, Cambridge/Massachusetts 1980.

Chandler, Alfred D.: Strategy and Structure - Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge/Massachusetts 1962.

Chatterjee, Sayan: The Gains to acquiring Firms: The related Principle revisited, in: Academy of Management Proceedings, 1990a, S. 12-16.

Chatterjee, Sayan: Excess Resources, Utilization Costs, and mode of entry, in: Academy of Management Journal, Heft 4, 1990b, S. 780-800.

Chatterjee, Sayan; Blocher, James D.: Measurement of Firm Diversification: Is it robust? in: Academy of Management Journal, Heft 4, 10/1992, S. 874-888.

Chatterjee, Sayan; Wernerfelt, Birger: Related or Unrelated Diversification: A Resource Based Approach, in: Academy of Management Proceedings, 1988, S. 7-11.

Chatterjee, Sayan; Wernerfelt, Birger: The link between Resources and the Type of Diversification: Theory and Evidence, in: Strategic Management Journal, Heft 1, 1/1991, S. 33-48.

Christensen, H. Kurt; Montgomery, Cynthia A.: Corporate Economic Performance: Diversification Strategy Versus Market Structure, in: Strategic Management Journal, Heft 4, 10/1981, S. 327-343.

Coase, Ronald H.: The Nature of the Firm, in: Economica, 1937, S. 386-405.

Collis, David J.; Montgomery, Cynthia A.: Creating Corporate Advantage, in: Harvard Business Review, Heft 3, 5/1998, S. 70-83.

Comment, Robert; Jarrell, Gregg: Corporate Focus and Stock Returns, in: Journal of Financial Economics, Heft 1, 1/1995, S. 67-87.

Continental AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007(a).

Continental AG (2007b), Seite aus dem Internet: URL: http://www.conti-online.com/generator/www/com/de/continental/portal/themen/continental/continental_global/uebersicht_de.html, Zugriff: 16.9.2007.

DaimlerChrysler AG (Hrsg.): 360 GRAD – MAGAZIN zur Nachhaltigkeit 2006, erschienen 2006.

DaimlerChrysler AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007.

DaimlerChrysler AG (2008): DaimlerChrysler schließt Transaktion zur Mehrheitsabgabe von Chrysler an Cerberus ab, Seite aus dem Internet: URL: <http://www.daimler.com/dccom/0-5-7171-49-908991-1-0-0-0-0-0-9296-7164-0-0-0-0-0-0.html>, Zugriff: 2.5.2008.

Datta, Deepak K.; Rajagopalan, Nandini; Rasheed, Abdul M. A.: Diversification and Performance: Critical Review and Future Directions, in: Journal of Management Studies, Heft 5, 9/1991, S. 529-558.

Davis, Rachel; Duhaime, Irene M.: Business Level Data Disclosed Under FASB No. 14: Effective Use in Strategic Management Research, in: Academy of Management Proceedings, 1989, S. 7-11.

Davis, Rachel; Duhaime, Irene M.: Diversification, Vertical Integration, and Industry Analysis: New Perspectives and Measurement, in: Strategic Management Journal, Heft 7, 10/1992, S. 511-524.

Davis, Rachel; Thomas, L. G.: Direct Estimation of Synergy: A New Approach to the Diversity-performance Debate, in: Management Science, Heft 11, 11/1993, S. 1334-1346.

Day, George S.: Diagnosing the Product Portfolio, in: Journal of Marketing, Heft 2, 4/1977, S. 29-38.

Demsetz, Harold: Toward a Theory of Property Rights, in: American Economic Review, Heft 2, 5/1967, S. 347-359.

Dess, Gregory G.; Gupta, Anil; Hennart, Jean-Francois; Hill, Charles W. L.: Conducting and Integrating Strategy Research at the International, Corporate, and Business Levels: Issues and Directions, in: Journal of Management, Heft 3, 1995, S. 357-393.

Deutsche Börse AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007.

Deutsche Börse AG (2008), Seite aus dem Internet: URL: http://deutsche-boerse.com/dbag/dispatch/de/isg/gdb_navigation/home?module=InOverview_Index&foldertype=_Index&wp=DE0008469008&wplist=DE0008469008&active=overview&view=, Zugriff: 26.3.2008.

Deutsche Lufthansa AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007.

Deutsche Post AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007.

Deutsche Telekom AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007.

Dierickx, Ingemar; Cool, Karel: Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science, Heft 12, 12/1989, S. 1504-1511.

Dubofsky, Paulette; Varadarahan, P.: Diversification and Measures of Performance: Additional Empirical Evidence, in: Academy of Management Journal, Heft 3, 9/1987, S. 597-608.

E.On AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007.

Eberhard, Kurt: Einführung in die Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie - Geschichte und Praxis der konkurrierenden Erkenntniswege, 2. Auflage, Stuttgart 1999.

Fabozzi, Frank J.; Gupta, Francis; Markowitz, Harry M.: The Legacy of Modern Portfolio Theory, in: Journal of Investing, Heft 3, 2002, S. 7-22.

Fan, Joseph P. H.; Lang, Larry H. P.: The Measurement of Relatedness: An Application to Corporate Diversification, in: Journal of Business, Heft 4, 10/2000, S. 629-660.

Farjoun, Moshe: Beyond Industry Boundaries: Human Expertise, Diversification and Resource-related Industry Groups, in: Organization Science, Heft 2, 5/1994, S. 185-199.

Farjoun, Moshe: The independent and joint effects of the skill and physical bases of relatedness in diversification, in: Strategic Management Journal, Heft 7, 7/1998, S. 611-630.

Farjoun, Moshe; Lai, Linda: Similarity Judgements in Strategy Formulation: Role, Process and Implications, in: Strategic Management Journal, Heft 4, 4/1997, S. 255-273.

Financial Times Deutschland (2007): Frohe Botschaft von der Post, Seite aus dem Internet:
URL:
<http://www.ftd.de/unternehmen/finanzdienstleister/:Agenda%20Frohe%20Botschaft%20Post/281695.html>, Zugriff: 20.2.2008.

Financial Times Deutschland (2008): Frenzels Kapitulation, Seite aus dem Internet:
URL:
<http://www.ftd.de/meinung/kommentare/:Leitartikel%20Frenzels%20Kapitulation/332337.html>, Zugriff: 18.3.2008a.

Financial Times Deutschland (2008): Metro bereitet Verkauf von Kaufhof vor, Seite aus dem Internet:
URL:
http://www.ftd.de/unternehmen/handel_dienstleister/:Metro%20Verkauf%20Kaufhof/344089.html, Zugriff: 18.4.2008b.

Financial Times Deutschland (2008): Cordes deutet Zukäufe von Media-Saturn an, Seite aus dem Internet:
URL:
http://www.ftd.de/unternehmen/handel_dienstleister/345637.html, Zugriff: 21.4.2008c.

Floyd, Steven W.; Wooldridge, Bill: Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capability, in: Entrepreneurship: Theory & Practice, Heft 3, 1999, S. 123-143.

Fresenius Medical Care AG & CO. KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007.

Gluck, Frederick; Rumelt, Richard: The Dilemmas of Resource Allocation, in: Journal of Business Strategy, Heft 2, 1981, S. 67-71.

Gorecki, Paul K.: The Measurement of Enterprise Diversification, in: Review of Economics & Statistics, Heft 3, 8/1974, S. 399-401.

Gort, Michael: Diversification and Integration in American Industry, Princeton 1962.

Grant, Robert; Jammie, Azar; Thomas, Howard: The Impact of Diversification Strategy Upon the Profitability of British Manufacturing Firms, in: Academy of Management Proceedings, 1986, S. 26-30.

Grant, Robert M.: On 'Dominant Logic', Relatedness and the Link between Diversity and Performance, in: Strategic Management Journal, Heft 6, 11/1988, S. 639-642.

Grant, Robert M.: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Heft 3, 1991, S. 114.

Grant, Robert M.: Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration., in: Organization Science, Heft 4, 1996a, S. 375-387.

Grant, Robert M.: Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, in: Strategic Management Journal, Winter 1996 Special Issue, 1996b, S. 109-122.

Grant, Robert M.: Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications, 4. Auflage, Malden/Massachusetts 2002.

Grant, Robert M.; Jammie, Azar P.: Performance Differences between the Wrigley/Rumelt Strategic Categories, in: Strategic Management Journal, Heft 4, 7/1988, S. 333-346.

Grant, Robert M.; Jammie, Azar P.; Thomas, Howard: Diversity, Diversification, and Profitability among British Manufacturing Companies 1972-84, in: Academy of Management Journal, Heft 4, 12/1988, S. 771-801.

Grossman, Sanford J.; Hart, Oliver D.: The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, in: Journal of Political Economy, Heft 4, 8/1986, S. 691-719.

Gruca, Thomas S.; Nath, Deepika; Mehra, Ajay: Exploiting Synergy for Competitive Advantage, in: Long Range Planning, Heft 4, 8/1997, S. 605-611.

Günther, Thomas: Unternehmenswertorientiertes Controlling, 2. Auflage, München 2004.

Hahn, Dietger: Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmungsplanung, in: Hahn, Dietger; Taylor, Bernhard (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung, Stand und Entwicklungstendenzen, 8. Auflage, Heidelberg 1999, S. 403-437.

Hall Jr., Ernest H.; St. John, Caron H.: A methodological note on diversity measurement, in: Strategic Management Journal, Heft 2, 2/1994, S. 153-168.

Hamel, Gary; Prahalad, C. K.: Strategic Intent, in: Harvard Business Review, Heft 3, 5/1989,
S. 63-78.

Hamermesh, R. G.; Anderson Jr., M. J.: Strategies for low market share businesses, in: Harvard Business Review, Heft 3, 5/1978, S. 95-102.

Harrison, Jeffrey S.; Hall Jr., Ernest H.; Nargundkar, Rajendra: Resource allocation as an outcropping of strategic consistency: Performance implications, in: Academy of Management Journal, Heft 5, 10/1993, S. 1026-1051.

Harrison, Jeffrey S.; Hitt, Michael A.; Hoskisson, Robert E.; Ireland, R. Duane: Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resource Allocations, in: Journal of Management, Heft 1, 3/1991, S. 173-190.

Hart, Oliver; Moore, John: Property rights and the nature of the firm, in: Journal of Political Economy, Heft 6, 12/1990, S. 1119-1158.

Haspeslagh, Philippe: Portfolio planning: uses and limits, in: Harvard Business Review, Heft 1, 1/1982, S. 58-73.

Hax, Arnoldo C.; Majluf, Nicolas S.: Competitive Cost Dynamics: The Experience Curve, in: Interfaces, Heft 5, 10/1982, S. 50-61.

Hax, Arnoldo C.; Majluf, Nicolas S.: The Use Of The Growth-Share Matrix In Strategic Planning, in: Interfaces, Heft 1, 2/1983a, S. 46-60.

Hax, Arnoldo C.; Majluf, Nicolas S.: The Use of the Industry Attractiveness-Business Strength Matrix in Strategic Planning, in: Interfaces, Heft 2, 4/1983b, S. 54-71.

Hedley, Barry: Strategy and the "Business Portfolio", in: Long Range Planning, Heft 1, 2/1977, S. 9-15.

Helfat, Constance E.; Peteraf, Margaret A.: The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, in: Strategic Management Journal, Heft 10, 10/2003, S. 997-1010.

Henderson, Bruce D.: The Product Portfolio, in: The Boston Consulting Group Perspectives, 1970, S. 1.

Henderson, Bruce D.: The Experience Curve - Reviewed: IV. The Growth Share Matrix of The Product Portfolio, in: The Boston Consulting Group Perspectives, Nr. 135, 1973, S. 1-3.

Henderson, Bruce D.: Anatomy of the Cash Cow, in: The Boston Consulting Group Perspectives, Nr. 198, 1976a, S. 1-2.

Henderson, Bruce D.: The Star of the Portfolio, in: The Boston Consulting Group Perspectives, Nr. 193, 1976b, S. 1.

Henderson, Bruce D.: The Corporate Portfolio, in: The Boston Consulting Group Perspectives, Nr. 201, 1977, S. 1-2.

Henderson, Bruce D.: The application and misapplication of the experience curve, in: Journal of Business Strategy, Heft 3, 1984, S. 3-9.

Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007.

Hill, Charles W. L.; Hitt, Michael A.; Hoskisson, Robert E.: Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms, in: Organization Science, Heft 4, 11/1992, S. 501-521.

Hirschman, Albert O.: The Paternity of an Index, in: American Economic Review, Heft 5, 9/1964, S. 761-762.

Hirschmann, Winfred B.: Profit From the Learning Curve, in: Harvard Business Review, Heft 1, 1/1964, S. 125-139.

Hirshleifer, Jack: Price Theory and Applications, 3. Auflage, Englewood Cliffs/New Jersey 1984.

Hoskisson, Robert E.: Multidivisional structure and performance: the contingency of diversification strategy, in: Academy of Management Journal, Heft 4, 12/1987, S. 625-644.

Hoskisson, Robert E.; Hitt, Michael A.: Antecedents and Performance Outcomes of Diversification: A Review and Critique of Theoretical Perspectives, in: Journal of Management, Heft 2, 6/1990, S. 461-509.

Hoskisson, Robert E.; Hitt, Michael A.; Johnson, Richard A.; Moesel, Douglas D.: Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy, in: Strategic Management Journal, Heft 3, 3/1993, S. 215-235.

Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren, 3. Auflage, Wiesbaden 2004.

Hutzschenreuter, Thomas; Sonntag, Alexander: Erklärungsansätze für die Diversifikation von Unternehmen - HHL - Arbeitspapier Nr. 13, Leipzig 1998.

Infineon Technologies AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007.

Jacquemin, Alexis P.; Berry, Charles H.: Entropy measure of diversification and corporate growth, in: Journal of Industrial Economics, Heft 4, 6/1979, S. 359-369.

Jensen, Michael C.: Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers, in: American Economic Review, Heft 2, 5/1986, S. 323-329.

Jensen, Michael C.; Meckling, William H.: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, Heft 4, 10/1976, S. 305-360.

Jongwook Kim; Mahoney, Joseph T.: Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: an organizational economics approach to strategic management, in: Managerial & Decision Economics, Heft 4, 6/2005, S. 223-242.

Kogut, Bruce; Zander, Udo: Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, in: Organization Science, Heft 3, 8/1992, S. 383-397.

Lecraw, Donald J.: Diversification Strategy and Performance, in: Journal of Industrial Economics, Heft 2, 12/1984, S. 179-198.

Lemelin, André: Relatedness in the Patterns of interindustry Diversification, in: Review of Economics & Statistics, Heft 4, 11/1982, S. 646-657.

Leonard-Barton, Dorothy: Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in managing new Development, in: Strategic Management Journal, Heft 5, 1992, S. 111-125.

Leontiades, Milton: The Rewards of Diversifying Into Unrelated Businesses, in: Journal of Business Strategy, Heft 4, 1986, S. 81-87.

Lewis, Thomas; Lehmann, Steffen: Überlegene Investitionsentscheidungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1992, S. 1-13.

Lienert, Gustav A.; Raatz, Ulrich: Testaufbau und Testanalyse, 6. Auflage, Weinheim 1998.

Linde AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007.

Lindstädt, Hagen: Ziele, Motive und Kriterien für Unternehmenszusammenschlüsse, in: Wirtz, B. W. (Hrsg.): Handbuch Mergers & Akquisitions Management, Wiesbaden 2006, S. 57-78.

Lindstädt, Hagen; Hauser, Richard: Strategische Wirkungsbereiche des Unternehmens - Spielräume und Integrationsgrenzen erkennen und gestalten, Wiesbaden 2004.

Lins, Karl; Servaes, Henri: International evidence on the value of corporate diversification, in: Journal of Finance, Heft 6, 12/1999, S. 2215-2239.

Lippman, Steven A.; Rumelt, Richard P.: Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition, in: Bell Journal of Economics, Heft 2, 1982, S. 418-438.

Lubatkin, Michael; Chatterjee, Sayan: Extending Modern Portfolio Theory into the Domain of Corporate Diversification: Does it apply? in: Academy of Management Journal, Heft 1, 2/1994, S. 109-136.

Lubatkin, Michael; Merchant, Hemant; Srinivasa, Narasimhan: Construct Validity of some unweighted Product-Count Diversification Measures, in: Strategic Management Journal, Heft 6, 9/1993, S. 433-449.

Lubatkin, Michael; Rogers, Ronald C.: Diversification, systematic risk, and shareholder return: a capital market extension of Rumelt's 1974 study, in: Academy of Management Journal, Heft 2, 6/1989, S. 454-465.

Luffman, G. A.; Reed, R.: Diversification in British Industry in the 1970s, in: Strategic Management Journal, Heft 4, 10/1982, S. 303-314.

Mahoney, Joseph T.; Pandian, J. Rajendran: The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Heft 5, 6/1992, S. 363-380.

MAN AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007(a).

MAN AG (2007b), Seite aus dem Internet: URL: http://www.man-mn.com/de/Unternehmen/Daten_und_Fakten/Produktionsstaetten_%26_MAN_Maerkte.jsp, Zugriff: 28.8.2007.

MAN AG (2007c), Seite aus dem Internet: URL: http://www.mandiesel.com/category_000441.html, Zugriff: 28.8.2007.

MAN AG (2007d), Seite aus dem Internet: URL: http://www.manturbo.com/de/300/300_offices.php, Zugriff: 28.8.2007.

MAN AG (2007e), Seite aus dem Internet: URL: <http://www.manferrostaal.com/worldwide.692+M52087573ab0.0.html>, Zugriff: 28.8.2007.

Markides, Constantinos C.; Williamson, Peter J.: Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance, in: Strategic Management Journal, Heft 5, 1994, S. 149-165.

Markides, Constantinos C.; Williamson, Peter J.: Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view, in: Academy of Management Journal, Heft 2, 4/1996, S. 340-367.

Markowitz, Harry: Portfolio Selection, in: Journal of Finance, Heft 1, 3/1952, S. 77-91.

Markowitz, Harry M.: The Early History of Portfolio Theory: 1600-1960, in: Financial Analysts Journal, Heft 4, 7/1999, S. 5-16.

Mason, Edward S.: Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise, in: American Economic Review, Heft 1, 3/1939, S. 61-74.

Mayring, Philipp (2000), Qualitative Inhaltsanalyse, Forum Qualitative Sozialforschung (Online-Journal), Seite aus dem Internet: URL: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-d/2-00inhalt-d.htm>, Zugriff: 13.5.2007.

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken, 9. Auflage, Weinheim 2007.

Merck KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007(a).

Merck KGaA (2007b), Seite aus dem Internet: URL:
<http://www.merck.de/servlet/PB/menu/1247730/index.html>, Zugriff: 10.8.2007.

Metro AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007(a).

Metro AG (2007b), Seite aus dem Internet: URL:
<http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1000765/index.html>, Zugriff: 10.10.2007.

Mintzberg, Henry: The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, in: California Management Review, Heft 1, 1987, S. 11-24.

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph: Strategy Safari - A guided Tour through the Wilds of Strategic Management, New York 1998.

Montgomery, Cynthia A.: The Measurement of Firm Diversification: Some New Empirical Evidence, in: Academy of Management Journal, Heft 2, 6/1982, S. 299-307.

Montgomery, Cynthia A.: Product-Market Diversification and Market Power, in: Academy of Management Journal, Heft 4, 12/1985, S. 789-798.

Montgomery, Cynthia A.: Corporate Diversification, in: Journal of Economic Perspectives, Heft 3, 1994, S. 163-178.

Montgomery, Cynthia A.; Hariharan, S.: Diversified expansion by large established firms, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 1991, S. 71-89.

Montgomery, Cynthia A.; Singh, Harbir: Diversification Strategy and Systematic Risk, in: Strategic Management Journal, Heft 2, 4/1984, S. 181-191.

Montgomery, Cynthia A.; Wernerfelt, Birger: Diversification, Richardian rents, and Tobin's q, in: RAND Journal of Economics, Heft 4, 1988, S. 623-632.

Mueller, Dennis C.: A Theory of Conglomerate Mergers, in: Quarterly Journal of Economics, Heft 4, 11/1969, S. 643-659.

Müller-Stewens, Günter: Akquisitionen und der Markt für Unternehmenskontrolle, in: Student Business Review, Heft 2, 2000, S. 12-17.

Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph: Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart 2001.

Nayyar, Praveen R.: On the Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence from large U.S. Service Firms, in: Strategic Management Journal, Heft 3, 3/1992, S. 219-235.

Nayyar, Praveen R.: Performance Effects of Information Asymmetry and Economies of Scope in diversified Firms, in: Academy of Management Journal, Heft 1, 2/1993, S. 28-57.

Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G.: An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge/Massachusetts 1982.

Nonaka, Ikujiro: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in: Organization Science, Heft 1, 2/1994, S. 14.

Palepu, Krishna: Diversification Strategy, Profit Performance and the Entropy Measure, in: Strategic Management Journal, Heft 3, 7/1985, S. 239-255.

Panzar, John C.; Willig, Robert D.: Economies of Scope, in: American Economic Review, Heft 2, 5/1981, S. 268-272.

Penrose, Edith Tilton: The theory of the growth of the firm, Oxford 1959.

Peteraf, Margaret A.: The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, in: Strategic Management Journal, Heft 3, 3/1993, S. 179-191.

Pitts, Robert A.: Strategies and Structures for Diversification, in: Academy of Management Journal, Heft 2, 6/1977, S. 197-208.

Pitts, Robert A.; Hopkins, H. Donald: Firm Diversity: Conceptualization and Measurement, in: Academy of Management Review, Heft 4, 10/1982, S. 620-629.

Porter, Michael E.: Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York 1980.

Porter, Michael E.: Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance, New York 1985.

Porter, Michael E.: From competitive advantage to corporate strategy, in: Harvard Business Review, Heft 3, 5/1987, S. 43-59.

Porter, Michael E.: Towards a Dynamic Theory of Strategy, in: Strategic Management Journal, Heft 8, 1991, S. 95-117.

Poser, Hans: Wissenschaftstheorie - Eine philosophische Einführung, Stuttgart 2001.

Prahalad, C. K.; Bettis, Richard A.: The Dominant Logic: a New Linkage between Diversity and Performance, in: Strategic Management Journal, Heft 6, 11/1986, S. 485-501.

Prahalad, C. K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Heft 3, 5/1990, S. 79-91.

Ramanujam, Vasudevan; Varadarajan, P.: Research on Corporate Diversification: A Synthesis, in: Strategic Management Journal, Heft 6, 11/1989, S. 523-551.

Ramaswamy, Kannan: The performance impact of strategic similarity in horizontal mergers: Evidence from the U.S. Banking Industry, in: Academy of Management Journal, Heft 3, 6/1997, S. 697-715.

Reed, Richard; Luffman, George A.: Diversification: the Growing Confusion, in: Strategic Management Journal, Heft 1, 1/1986, S. 29-35.

Robins, James; Wiersema, Margarethe F.: A Resource-Based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance, in: Strategic Management Journal, Heft 4, 5/1995, S. 277-299.

Robins, James A.; Wiersema, Margarethe F.: The Measurement of Corporate Portfolio Strategy: Analysis of the Content Validity of Related Diversification Indexes, in: Strategic Management Journal, Heft 1, 1/2003, S. 39-59.

Roos, Alexander; Stelter, Daniel: Die Komponenten eines integrierten Wertmanagementsystems, in: von Oetinger, Bolko (Hrsg.): Das Boston Consulting Group Strategie-Buch - Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, 7. Auflage, München 2000, S. 383-398.

Rubin, Paul H.: The Expansion of Firms, in: Journal of Political Economy, Heft 4, 7/1973, S. 936-949.

Rumelt, Richard P.: Strategy, Structure and Economic Performance, Cambridge/Massachusetts 1974.

Rumelt, Richard P.: Diversification Strategy and Profitability, in: Strategic Management Journal, Heft 4, 10/1982, S. 359-369.

Rumelt, Richard P.: Towards a Strategic Theory of the Firm, in: Lamb, Robert Boyden (Hrsg.): Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs/New Jersey 1984, S. 556-570.

Rumelt, Richard P.: Theory, strategy, and entrepreneurship, in: Teece, David J. (Hrsg.): The Competitive Challenge, Cambridge/Massachusetts 1987, S. 137-158.

Rumelt, Richard P.: How much does Industry matter? in: Strategic Management Journal, Heft 3, 3/1991, S. 167-185.

RWE AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007.

Saal, Frank E.; Downey, Ronald G.; Lahey, Mary Anne: Rating the Ratings: Assessing the Psychometric Quality of Rating Data, in: Psychological Bulletin, Heft 2, 1980, S. 413-428.

SAP AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007(a).

SAP AG (2007b), Seite aus dem Internet: URL:
<http://www.sap.com/germany/company/adressen/index.epx>, Zugriff: 15.10.2007.

Scherer, Frederic M.: Inter-Industry Technology Flows and Productive Growth, in: Review of Economics & Statistics, Heft 4, 11/1982, S. 627-634.

Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. Auflage, München 2005.

Schumpeter, Joseph A.: Capitalism, Socialism, and Democracy, New York 1942.

Schwalbach, Joachim: Diversifizierung von Unternehmen und Betrieben im verarbeitenden Gewerbe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1985, S. 567-578.

Schüle, Fritz M.: Diversifikation und Unternehmenserfolg: eine Analyse empirischer Forschungsergebnisse, Wiesbaden 1992.

Seeger, John A.: Reversing the Images of BCG's Growth/Share Matrix, in: Strategic Management Journal, Heft 1, 1/1984, S. 93-97.

Seth, Anju; Thomas, Howard: Theories of the Firm: Implications for Strategy Research, in: Journal of Management Studies, Heft 2, 3/1994, S. 165-191.

Shleifer, Andrei; Vishny, Robert W.: Management Entrenchment: The Case of Manager-Specific Investments, in: Journal of Financial Economics, 1989, S. 123-139.

Siemens AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007(a).

Siemens AG (2007b), Seite aus dem Internet: URL:
[http://www.industry.siemens.com/
 Airports/en/about_us/default.htm?PIdent=1001](http://www.industry.siemens.com/Airports/en/about_us/default.htm?PIdent=1001), Zugriff: 20.7.2007.

Siemens AG (2007c), Seite aus dem Internet: URL:
[http://www.industry.siemens.com/
 Airports/en/about_us/default.htm?PIdent=1002](http://www.industry.siemens.com/Airports/en/about_us/default.htm?PIdent=1002), Zugriff: 20.7.2007.

Siemens AG (2007d), Seite aus dem Internet: URL:
[http://www.industry.siemens.com/
 Airports/en/about_us/default.htm?PIdent=1003](http://www.industry.siemens.com/Airports/en/about_us/default.htm?PIdent=1003), Zugriff: 20.7.2007.

Siemens AG (2007e), Seite aus dem Internet: URL:
[http://www.industry.siemens.com/
 Airports/en/about_us/default.htm?PIdent=1004](http://www.industry.siemens.com/Airports/en/about_us/default.htm?PIdent=1004), Zugriff: 20.7.2007.

Siemens AG (2007f), Seite aus dem Internet: URL: [http://www.industry.siemens.de/
 paper/DE/products/default.htm?PIdent=1103](http://www.industry.siemens.de/paper/DE/products/default.htm?PIdent=1103), Zugriff: 29.8.2007.

Siemens AG (2007g), Seite aus dem Internet: URL:
[http://www.industry.siemens.com/
 Airports/en/about_us/default.htm?PIdent=1006](http://www.industry.siemens.com/Airports/en/about_us/default.htm?PIdent=1006), Zugriff: 20.7.2007.

Siemens AG (2008): Verkauf von Siemens VDO Automotive abgeschlossen, Seite aus dem Internet: URL: http://w1.siemens.com/press/de/pr_cc/2007/12_dec/axx20071217.htm, Zugriff: 2.2.2008.

Sixtl, Friedrich: Meßmethoden der Psychologie - Theoretische Grundlagen und Probleme, 2. Auflage, Weinheim 1982.

Spender, J.-C.: Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, in: Strategic Management Journal, 1996, S. 45-62.

Spender, J.-C.; Grant, Robert M.: Knowledge and the Firm: Overview, in: Strategic Management Journal, 1996, S. 5-9.

Spindler, H.-J.: Risiko- und Renditeeffekte der Diversifikation in Konjunkturkrisen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1988, S. 858-875.

St. John, Caron H.; Harrison, Jeffrey S.: Manufacturing-based relatedness, synergy, and coordination, in: Strategic Management Journal, Heft 2, 2/1999, S. 129-145.

Stalk, George; Evans, Philip; Shulman, Lawrence E.: Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy, in: Harvard Business Review, Heft 2, 3/1992, S. 54-66.

Szeless, Georg; Müller-Stewens, Günter; Wiersema, Margarethe: Diversifikation, Verbundenheit und Unternehmenserfolg deutscher, schweizerischer und österreichischer Unternehmen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 5, 2002, S. 524-543.

Szeless, Georg; Wiersema, Margarethe; Müller-Stewens, Günter: Portfolio Interrelationships and Financial Performance in the Context of European Firms, in: European Management Journal, Heft 2, 4/2003, S. 146-163.

Teece, David J.: Economies of scope and the scope of the enterprise, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 1980, S. 223-247.

Teece, David J.: Towards an economic theory of the multiproduct firm, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Heft 3, 1982, S. 39-63.

Teece, David J.: Economic Analysis and Strategic Management, in: California Management Review, Heft 3, 1984, S. 87-110.

Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy: Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Heft 7, 8/1997, S. 509-533.

Teece, David J.; Rumelt, Richard; Dosi, Giovanni; Winter, Sidney: Understanding corporate coherence, in: Journal of Economic Behavior & Organization, Heft 1, 1/1994, S. 1-30.

The Boston Consulting Group: Traffic-light Portfolio, in: Internes Arbeitspapier: The Boston Consulting Group Innovation Note, 1999, S. 1-3.

ThyssenKrupp AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2005/2006, erschienen 2006.

ThyssenKrupp AG (2007a), Seite aus dem Internet: URL:
[http://www.thyssenkrupp.de/
de/einkauf/steuerung.html](http://www.thyssenkrupp.de/de/einkauf/steuerung.html), Zugriff: 17.10.2007.

ThyssenKrupp AG (2007b), Seite aus dem Internet: URL:
[http://base.thyssenkrupp.com/
tkbase_internet/le?request=file&lang=ger&leparam=lang:ger&serverwrapper=
file&file=dummy.xml&xslt=einstieg/index_un.xslt](http://base.thyssenkrupp.com/tkbase_internet/le?request=file&lang=ger&leparam=lang:ger&serverwrapper=file&file=dummy.xml&xslt=einstieg/index_un.xslt), Zugriff: 17.10.2007.

ThyssenKrupp AG (2007c), Seite aus dem Internet: URL:
[http://www.thyssenkrupp.de/
de/sites/internet.html](http://www.thyssenkrupp.de/de/sites/internet.html), Zugriff: 17.10.2007.

Trautwein, Friedrich: Merger Motives and Prescriptions, in: Strategic Management Journal, Heft 4, 5/1990, S. 283-295.

TUI AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007.

Tversky, Amos: Features of similarity, in: Psychological Review, Heft 4, 1977, S. 327-352.

Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, in: Science, 1974, S. 1124-1131.

U.S. Census Bureau (2006): 1997 Economic Census: Bridge Between NAICS and SIC, Seite aus dem Internet: URL: <http://www.census.gov/epcd/ec97brdg/>, Zugriff: 20.10.2006.

U.S. Department of Labor, Occupational Safety & Health Administration (2006): SIC Division Structure, Seite aus dem Internet: URL: http://www.osha.gov/pls/imis/sic_manual.html, Zugriff: 20.10.2006.

Varadarajan, P. Rajan; Ramanujam, Vasudevan: Diversification and Performance: A Reexamination using a new two-dimensional Conceptualization of Diversity in Firms, in: Academy of Management Journal, Heft 2, 6/1987, S. 380-393.

Varadarajan, P. Rajan: Product Diversity and Firm Performance: An Empirical Investigation, in: Journal of Marketing, Heft 3, 7/1986, S. 43-57.

Venkatraman, N.; Grant, John H.: Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal, in: Academy of Management Review, Heft 1, 1/1986, S. 71-87.

Volkswagen AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, erschienen 2007(a).

Volkswagen AG (2007b), Seite aus dem Internet: URL:
http://www.volksag.com/vwag/vwcorp/content/de/the_group/production_plants.html, Zugriff: 19.10.2007.

von Oetinger, Bolko: Portfolio und Wertmanagement, in: von Oetinger, Bolko (Hrsg.): Das Boston Consulting Group Strategie-Buch - Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, 7. Auflage, München 2000, S. 339-345.

Wernerfelt, Birger: A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Heft 2, 4/1984, S. 171-180.

Wernerfelt, Birger: From critical resource to corporate strategy, in: Journal of General Management, Heft 3, 1989, S. 4-12.

Wernerfelt, Birger: The Resource-Based View of the Firm: Ten Years after, in: Strategic Management Journal, Heft 3, 3/1995, S. 171-174.

Wernerfelt, Birger; Montgomery, Cynthia A.: What is an attractive industry? in: Management Science, Heft 10, 10/1986, S. 1223-1230.

Wernerfelt, Birger; Montgomery, Cynthia A.: Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance, in: American Economic Review, Heft 1, 3/1988, S. 246-250.

Williamson, Oliver E.: Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications - A Study in the Economics of Internal Organization, New York 1975.

Williamson, Oliver E.: Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations., in: *Journal of Law & Economics*, Heft 2, 10/1979, S. 233-261.

Williamson, Oliver E.: The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, in: *Journal of Economic Literature*, Heft 4, 12/1981, S. 1537-1568.

Williamson, Oliver E.: The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York 1985.

Winter, Sidney G.: Knowledge and Competence as Strategic Assets, in: Teece, David J. (Hrsg.): *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge, Massachusetts 1987, S. 159-184.

Wöhe, Günter: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 19. Auflage, München 1996.

Woo, Carolyn Y.; Cooper, Arnold C.: The surprising case for low market share, in: *Harvard Business Review*, Heft 6, 11/1982, S. 106-113.